

PEMBANGUNAN MODUL PENGURUSAN DAN IDENTIFIKASI  
STAIL KEPIMPINAN (MPISK) UNTUK LATIHAN DAN  
PENDIDIKAN BAGI SEKTOR PENGHASILAN SERAMIK DI  
JOHORCRAFT VILLAGE, SIMPANG RENGGAM, JOHOR

NORHAFIZAH BT HAJI ISMAIL



KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN



3 0000 00083409 7



KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN

**BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS<sup>♦</sup>**

**JUDUL : PEMBANGUNAN MODUL PENGURUSAN DAN IDENTIFIKASI  
STAIL KEPIMPINAN (MPISK) UNTUK LATIHAN DAN  
PENDIDIKAN BAGI SEKTOR PENGHASILAN SERAMIK DI  
JOHORCRAFT VILLAGE, SIMPANG RENGAM, JOHOR**

**SESI PENGAJIAN : 2002/2003**

Saya NORHAFIZAH BT HAJI ISMAIL  
(HURUF BESAR)

mengaku membenarkan tesis (PSM/Sarjana/Doktor-Falsafah)\* ini disimpan di Perpustakaan Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hakmilik Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn.
2. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. \*\* Sila tanda ( ✓ )



SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktud di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)



TERHAD

(Mengandungi maklumat yang TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)



TIDAK TERHAD

Disahkan oleh

(TANDATANGAN PENULIS)

(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat Tetap:

35, JALAN TAMAN TASEK  
MERDEKA, 83050 BATU PAHAT,  
JOHOR DARUL TA'ZIM

PN HAJAH SAREBAH BT WARMAN  
(Nama Penyelia)

Tarikh: 26 September 2002

Tarikh: 26 September 2002

- CATATAN: \*
- \* Potong yang tidak berkenaan.
  - \*\* Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD.
  - ♦ Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara penyelidikan, atau disertai bagi pengajian secara kerja kursus dan penyelidikan, atau Laporan Projek Sarjana Muda (PSM).

"Saya akui bahawa saya telah membaca karya ini dan pada pandangan saya karya ini adalah memadai dari segi skop dan kualiti untuk tujuan penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional".



Tandatangan

:

Nama Penyelia

:

PUAN HAJAH SAREBAH BT WARMAN

Tarikh

:

20 SEPTEMBER 2002

**PEMBANGUNAN MODUL PENGURUSAN DAN IDENTIFIKASI STAIL  
KEPIMPINAN (MPISK) UNTUK LATIHAN DAN PENDIDIKAN BAGI  
SEKTOR PENGHASILAN SERAMIK DI JOHORCRAFT VILLAGE,  
SIMPANG RENGAM, JOHOR**

**NORHAFIZAH BT HAJI ISMAIL**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana  
Pendidikan Teknik dan Vokasional

**Fakulti Teknologi Kejuruteraan  
Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn**

**SEPTEMBER 2002**

"Saya akui Tesis yang bertajuk

**"PEMBANGUNAN MODUL PENGURUSAN DAN IDENTIFIKASI STAIL  
KEPIMPINAN (MPISK) UNTUK LATIHAN DAN PENDIDIKAN BAGI  
SEKTOR PENGHASILAN SERAMIK DI JOHORCRAFT VILLAGE,  
SIMPANG RENGGAM, JOHOR"**

adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah  
saya jelaskan sumbernya".



PTT A U T M  
PERPUSTAKAAN TUNKU TUN AMINAH

Tandatangan : .....  
Nama Penulis : NORHAFIZAH BT HAJI ISMAIL  
Tarikh : 20 SEPTEMBER 2002

TERISTIMEWA UNTUK AYAHBONDA HJ ISMAIL AHMAD SERTA HAJAH  
FATIMAH DIRUN, KELUARGA TERSAYANG, ROSNAH, RUZIATI,  
NORHAYATI, NORLIZA, NOR FADHILAH, MUHD NAZARUDDIN, MUHD  
NADZARY, MUHD YUSUF, NUR HAFSAH DAN MUHD FADLY SERTA  
RAKAN-RAKAN SEPERJUANGAN DI KAMPUS KUITTHO  
SESI 2001/2002.....

Terima kasih di atas sokongan dan dorongan yang diberikan. Semoga Allah  
memberkati setiap yang kita usahakan. Amin.

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang. Selawat dan salam ke atas junjungan Rasulullah S.A.W. Alhamdulillah, lafaz kesyukuran ini ingin saya rafakkan ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan izin dan limpah kurnia-NYA saya berjaya menyempurnakan dan menamatkan Projek Penyelidikan Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional selama dua semester. Dengan ini membawa erti bahawa perjuangan bagi pengajian saya di menara ilmu KUITTHO ini hampir tiba ke penghujungnya.

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia, Puan Hajah Sarebah bt Warman di atas kesudian dan susah payah membimbing perjalanan Projek Penyelidikan Sarjana ini dengan jayanya. Tidak ketinggalan juga kepada bekas penyelia, Encik Kamarolzaman bin Hj Md Jidi yang telah membimbing semasa pelaksanaan proposal Projek Sarjana PTV 1.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada staf bahagian pengurusan kilang Johorcraft Village, Simpang Renggam, di atas sokongan dan komitmen semasa kajian dijalankan. Buat rakan-rakan seperjuangan yang turut membuahkan ide yang bernas, jasa kalian akan dikenang. Akhir kalam, buat ayahbonda Hj Ismail bin Ahmad dan Hj Fatimah Hadirun serta keluarga tersayang, terima kasih atas dorongan dan kekuatan yang diberi sepanjang pengajian di KUITTHO. Segala yang baik adalah dari Allah dan yang buruk adalah kekurangan saya sendiri. Semoga segala hasil usaha mendapat keredhaan dan keberkatan-NYA. Insya-Allah.



## ABSTRAK

Dimensi amalan stail kepimpinan ketua akan mencorakkan budaya dalam pengurusan organisasi. Isu kepuasan kerja menjadi elemen penting dalam peningkatan produktiviti industri bercirikan teknik dan vokasional. Kajian ini merupakan rentetan amalan ketua bertujuan membangunkan Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan (MPISK) untuk memberi latihan dan pendidikan dalam sumber manusia di industri penghasilan seramik. Sebelum pembangunan modul, hubungan di antara gaya kepimpinan ketua unit dengan kepuasan kerja bagi pekerja industri dikaji. Stail kepimpinan terbahagi kepada 4, iaitu demokrasi, autokratik, partisipatif dan bercirikan kejayaan. Elemen kepuasan kerja yang dikenalpasti terdiri daripada status profesional, keperluan tugas, pembayaran gaji, interaksi dan persekitaran tempat kerja. Sampel kajian adalah 50 pekerja di kilang Johorcraft Village, Simpang Renggam, Kluang. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen soal-selidik. Ia mengandungi Bahagian Demografi Pekerja, Kepuasan Kerja dan Stail Kepimpinan Ketua. Keputusan kajian mendapati bahawa stail kepimpinan partisipatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaji ( $r = 0.573$ ). Pekerja tidak berpuas hati dengan faktor gaji, manakala tahap kepuasan kerja dapat diperhatikan melalui faktor jantina, umur, kelulusan akademik dan pengalaman kursus. Modul berkaitan stail kepimpinan dan kepuasan kerja dibangunkan untuk melatih dan mendidik pekerja bagi sumber manusia di Johorcraft Village untuk pengetahuan, kemahiran dan ketrampilan pekerja dalam bidang teknikal.

## ABSTRACT

Style's dimension of practice for head's leadership will characterize the culture in organization management. Issue of task to become the important element in an industrial increase the productivity. This study is to develop *Management Module and Style's Identification in Leadership (MPISK)* as training and education to industrial workers for the human resource management to increase productivity. Before development of the module, a survey to observe head's unit leadership style in sector of ceramic's production industrial is to be implemented. It aims to identify relation with satisfaction between style of head's unit leadership with workers. Leadership is divided into 4, that is democracy, autocratic, participative and characterized by the success. Satisfaction element of task that identified is consisted from professional status, necessity the duty, salary payment, interaction and environment of workplace. Study samples are 50 workers in Johorcraft Village 's factory , Simpang Renggam, Kluang. Data collection is carried out through questionnaire issue investigation instrument. It contains the Division Demography of Worker and Head's Leadership Style and Job Satisfaction. Study decision realises that participative's leadership style has relation that is significant with salary ( $r = 0.573$ ). Worker is not satisfied with salary factor through factor of gender, age, academic and experience of course, whereas the satisfaction task level can be paid attention to. A module on leadership style and job satisfaction developed to train and educate the industrial staffs as knowledge, skill and competency workers to perform task in the technical field.

## KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGESAHAN STATUS KAJIAN	
	PENGESAHAN PENYELIA	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	HALAMAN DEDIKASI	iii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xiii
	SENARAI RAJAH	xv
	SENARAI SIMBOL	xvii
	SENARAI LAMPIRAN	xviii

## BAHAGIAN SATU

BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latarbelakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	4
	1.4 Objektif Kajian	5

1.5	Persoalan Kajian	6
1.6	Kepentingan Kajian	6
1.7	Skop Kajian	7
1.8	Definisi Istilah	8
1.8.1	Stail Kepimpinan	8
1.8.2	Kepuasan Kerja	8
1.8.3	Ketua Unit	8
1.8.4	Industri Penghasilan Seramik	8
1.8.5	Latihan dan Pendidikan	9
1.8.6	Informasi Bermanfaat	9
1.8.7	Rujukan Tambahan	10
1.8.8	Kesesuaian Rekabentuk Antaramuka	10

## BAHAGIAN DUA

### BAB II

### SOROTAN PENULISAN

2.1	Pendahuluan	11
2.1.1	Kepentingan Sorotan Kajian	12
2.2	Terminologi dan Konsep Stail Kepimpinan	13
2.2.1	Stail Kepimpinan dan Hubungan dengan Pekerja	14
2.2.2	Kepimpinan Demokrasi	14
2.2.3	Kepimpinan Autokratik	15
2.2.3.1	Gerak kuasa dalam diri pemimpin	16
2.2.3.2	Gerak kuasa dalam diri pekerja bawahan	16
2.2.3.3	Gerak kuasa dalam suatu situasi	17
2.2.4	Kepimpinan Partisipatif/Instrumental	17
2.2.4.1	Konsultasi	18
2.2.4.2	Membuat Keputusan Bersama	18
2.2.4.3	Perkongsian Kuasa	18



2.2.4.4	Pengurusan Demokrasi	18
2.2.4.5	Sistem Tidak Sepusat	19
2.2.5	Kepimpinan Bercirikan Kejayaan	19
2.3	Terminologi dan Konsep Kepuasan Kerja	20
2.4	Teori dan Kajian Kepuasan Kerja	21
2.4.1	Hasil kajian menyeluruh kepuasan kerja	21
2.4.2	Kajian-kajian lepas tentang kepuasan kerja	29
2.4.3	Kajian/Penyelidikan kepimpinan formal	31
2.5	Latihan dan Pendidikan dalam membantu keberkesanan kepimpinan dan kepuasan kerja	35
2.6	Pembangunan MPISK	38

### BAHAGIAN TIGA

#### BAB III

#### METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	40
3.2	Rekabentuk/Prosedur Kajian	40
3.2.1	Pelaksanaan Kajian Penyelidikan	41
3.2.2	Pembolehkan dan Pengukuran	45
3.2.3	Pembolehkan Kajian	46
3.2.4	Instrumen Penyelidikan	47
3.3	Populasi, Subjek dan Sampel	49
3.4	Instrumen Kajian	50
3.5	Kajian Penyelidikan dan Responden	55
3.6	Pengumpulan dan Analisis Data	55
3.6.1	Kaedah data dihipunkan	55
3.6.2	Kaedah data dipersembah dan dianalisis	56
3.6.3	Prosedur statistik digunakan	57
3.7	Jangkamasa Kajian	57

## BAHAGIAN EMPAT

### **BAB IV      REKABENTUK DAN PENILAIAN PRODUK**

4.1	Pengenalan Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan (MPISK)	62
4.2	Fasa-fasa Dalam Rekabentuk Produk	63
4.2.1	Analisis	64
4.2.2	Rekabentuk	65
4.2.3	Pelaksanaan	66
4.2.4	Pengujian	66
4.2.5	Penilaian	69
4.3	Carta Alir Penghasilan Produk dalam Kajian	71
4.4	Rajah Aliran Data bagi MPISK	73
4.5	Kandungan Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan	75
4.6	Rekabentuk Antaramuka/Skrin Pengguna	76
4.6.1	Menu Pilihan	76
4.6.2	Ujian Identifikasi Stail Kepimpinan	76
4.6.3	Video Korporat Pengurusan	76
4.7	Sasaran, Matlamat dan Objektif	77
4.7.1	Sasaran MPISK	77
4.7.2	Matlamat MPISK	78
4.7.3	Objektif	78
4.8	Prosedur Penggunaan Produk	78
4.9	Jangkamasa Pembangunan Produk	83
4.9.1	Permasalahan dalam membina produk	84
4.10	Penilaian Produk	85
4.10.1	Pemilihan dan pembinaan instrumen	85
4.10.2	Pemilihan subjek dan sampel kajian	91
4.10.3	Fokus penilaian	92
4.10.4	Cadangan pembaikan	92

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Trait dan kemahiran bagi pemimpin	32
3.1	Taburan soalan bagi komponen-komponen kepuasan kerja	52
3.2	Taburan soalan bagi kategori stail kepimpinan ketua	54
4.1	Elemen-elemen dalam item soal-selidik Bahagian A	86
4.2	Elemen-elemen dalam item soal-selidik Bahagian B	87
4.3	Elemen-elemen dalam item soal-selidik Bahagian C	89
4.4	Elemen-elemen dalam item soal-selidik Bahagian D	90
5.1	Taburan responden berdasarkan jantina	99
5.2	Taburan responden berdasarkan umur	100
5.3	Taburan responden berdasarkan kelulusan akademik tertinggi	102
5.4	Taburan responden berdasarkan pengalaman kursus	103
5.5	Tahap kepuasan kerja pekerja berdasarkan min	104
5.6	Stail kepimpinan ketua berdasarkan min, sisihan piawai dan julat	105
5.7	Nilai-nilai pekali Korelasi Pearson 'r'	106
5.8	Hubungan di antara stail kepimpinan ketua unit dengan kepuasan kerja bagi pekerja industri	108
5.9	Peringkat kepuasan kerja dengan jantina berdasarkan min kepuasan dan sisihan piawai	110
5.10	Peringkat kepuasan kerja dengan umur berdasarkan min kepuasan dan sisihan piawai	111
5.11	Peringkat kepuasan kerja dengan kelulusan akademik	112

	berdasarkan min kepuasan dan sisihan piawai	
5.12	Peringkat kepuasan kerja dengan pengalaman kursus berdasarkan min kepuasan dan sisihan piawai	113
5.13	Hasil dan peratus kekerapan menggunakan bahan Informasi daripada CD-ROM Interaktif	115
5.14	Hasil dan peratus maklumat yang kerap diperolehi daripada CD-ROM Interaktif	116
5.15	Elemen rekabentuk antara muka CD-ROM Interaktif dengan nilai peratus, min dan sisihan piawai	117
5.16	Elemen penggunaan MPISK sebagai informasi bermanfaat dengan nilai peratus, min dan sisihan piawai	118
5.17	Elemen penggunaan MPISK sebagai rujukan tambahan dengan nilai peratus, min dan sisihan piawai	121





## SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Carta alir aktiviti-aktiviti utama dalam kajian lampau	12
2.2	Teori Hirarki Keperluan Maslow	22
2.3	Faktor Kepuasan Kerja ( <i>Motivator</i> ) dan Faktor Ketidakpuasan Kerja ( <i>Hygiene</i> )	23
2.4	Teori Jangkaan	24
2.5	Teori ERG ( <i>Existed, Related, Growth</i> )	26
2.6	Hubungan akibat kepimpinan Teori Laluan-Matlamat	27
2.7	Teori Laluan-Matlamat	28
2.8	Hubungan di antara pembangunan pekerja dalam sumber manusia dan pembangunan industri bagi L & P	37
3.1	Carta alir langkah-langkah menjalankan kajian tinjauan	43
3.2	Pembolehubah bersandar dan pembolehubah tak bersandar dalam kajian	46
3.3	Jujukan aktiviti-aktiviti kajian tinjauan soal-selidik	48
3.4	Carta Gantt rangka tugas berdasarkan masa bagi pelaksanaan Projek Sarjana PTV 1	58
3.5	Carta Gantt rangka tugas berdasarkan masa bagi pelaksanaan Projek Sarjana PTV 2	60
4.1	<i>Waterfall Systems</i> dalam pembangunan Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan (MPISK)	64
4.2	Kriteria-kriteria dalam keperluan pengujian MPISK	67
4.3	Pencapaian kualiti produk yang dibangunkan	70

4.4	Carta alir penghasilan produk melalui kajian yang dijalankan	71
4.5	Rajah Aliran Data bagi Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan (MPISK)	73
4.6	Senarai menu-menu dalam Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan (MPISK)	75
4.7	Carta Gantt rangka tugas berdasarkan masa bagi pembangunan produk	83
4.8	Skrin paparan utama (1)	93
4.9	Skrin paparan utama (2)	93
4.10	Skrin Muqaddimah Kepimpinan	94
4.11	Skrin Buletin Kepimpinan	94
4.12	Skrin Teori Kajian Kepimpinan	95
4.13	Skrin Praktis Kejayaan Kepimpinan	95
4.14	Skrin Kualiti, Kuantiti dan Produktiviti	96
4.15	Skrin Kuiz Kepimpinan	96
4.16	Skrin Keluar Modul	97
5.1	Carta bar taburan responden berdasarkan jantina	99
5.2	Carta bar taburan responden berdasarkan umur	101
5.3	Carta bar taburan responden berdasarkan kelulusan akademik tertinggi	102
5.4	Carta bar taburan responden berdasarkan pengalaman kursus	103
5.5	Skala tiga mata dengan menggunakan instrumen <i>Job Description Index (JDI)</i>	104

## SENARAI SIMBOL

DFD	-	Data Flow Diagram
HTML	-	Hypertext Mark-up Language
LCE	-	Lower Certificate of Education
L & P	-	Latihan dan Pendidikan
MMCE	-	Medium Malaysia Certificate of Education
MPISK	-	Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan
SDLC	-	Systems Development Life Cycle
SPMV	-	Sijil Pelajaran Malaysia Vokasional
SPSS	-	Statistical Package for Social Studies
SPVM	-	Sijil Pelajaran Vokasional Malaysia
STPM	-	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia



PERPUSTAKAAN TUN AMINAH

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Borang Soal-Selidik Kajian	141
B	Borang Soal-Selidik Pengujian Produk	146



**PTTA UTHM**  
PERPUSTAKAAN TUNKU TUN AMINAH



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Penghasilan modul dalam memberi latihan dan pendidikan kepada pekerja dan pelajar yang mengikuti latihan industri di organisasi adalah penting dalam pembangunan sumber manusia. Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan (MPISK) yang mengandungi informasi tentang stail kepimpinan dan kepuasan kerja perlu didedahkan kepada pekerja sektor industri sebagai permulaan orientasi kerjaya yang menjadi indikator survival kecemerlangan industri.

Elemen kepimpinan menjadi peneraju utama dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Organisasi yang mendukung aspirasi kejayaan optimum akan memfokuskan kepada kepimpinan terbaik. Agenda perdana organisasi sektor industri dapat dicanangkan melalui gaya kepimpinan ketua yang akan menentukan kepuasan kerja dan seterusnya dapat mengecapi kepuasan hidup individu. Dalam sektor industri, kepimpinan yang cekap dan efektif mampu menyumbang kepada pembangunan tenaga profesional dan meningkatkan produktiviti melalui kebijaksanaan dalam pengurusan sumber manusia.

Kepuasan kerja menjadi pendorong ke arah penghasilan output kerja yang berkualiti (Ahmad Saman, 1986). Hal ini diperkukuhkan lagi melalui Elton Mayo yang menyatakan pekerja yang berpuas hati dalam kerja akan meningkatkan produktivitinya. Kepuasan kerja boleh ditingkatkan dengan faktor pengurusan yang baik (Meadows, 1980). Menurut kajian Melissa (2002), aspek kepuasan kerja menentukan tumpuan terhadap kualiti kerja dan menghasilkan pekerja yang lebih berkomitmen kepada organisasi. Berdasarkan House (1971), dalam Teori Laluan Matlamat, menyifatkan bahawa prestasi dan kualiti kerja akan lebih baik jika matlamat jelas dan mengandungi ganjaran tertentu.

Pendekatan gaya kepimpinan menentukan *mood* persekitaran tempat kerja seterusnya menyumbangkan kepada kepuasan kerja. Terdapat pelbagai bentuk kepimpinan yang digunapakai oleh kebanyakan pemimpin masa kini, iaitu kepimpinan demokrasi, autokratik, partisipatif dan berunsurkan kejayaan (House, 1971). Kepimpinan menyeluruh yang berorientasikan kepimpinan melalui tauladan atau *leadership by example* turut diamalkan melalui ikutan contoh tauladan daripada ketua.

Gaya kepimpinan memberi impak yang bermakna terhadap corak masa depan organisasi untuk berhadapan dengan pelbagai kekangan dan konflik dalam struktur tugas organisasi (Mohd Rumaizuddin, 2000). Berdasarkan fakta-fakta di atas, adalah signifikan untuk mengkaji hubungan di antara stail kepimpinan ketua dengan kepuasan bekerja di kalangan para pekerja seterusnya merekabentuk MPISK.

Oleh itu, dalam membangunkan MPISK yang mengandungi elemen stail kepimpinan dan kepuasan kerja merupakan modul latihan serta pendidikan bagi pembangunan sumber manusia. Modul ini berperanan dalam memberi pengetahuan dan kemahiran, meluaskan minda dan pekerja dapat mengharungi cabaran dalam sektor industri. Kekangan kerjaya sektor industri akan menentukan kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas bidang teknikal. Latihan dan pendidikan (L & P) melalui modul yang dihasilkan dapat mengurus kerjaya masa depan dalam mengenalpasti stail kepimpinan dan kepuasan kerja (Strasser dan Sena, 1993).

Berdasarkan modul yang dibina, pekerja dapat menambah input pengetahuan dan meningkatkan kualiti kerja melalui konsep *learning and doing*. Selain itu, aspek kepimpinan yang didedahkan melalui latihan dan pendidikan dalam MPISK membolehkan pekerja mempraktiskan amalan kepimpinan setelah menceburi alam kerjaya untuk pembangunan sumber manusia.

## 1.2 Latarbelakang Masalah

Kecemerlangan aspirasi sektor industri untuk meluaskan dominasi kuasa dalam merangsang ke arah peningkatan produktiviti menjadi satu cabaran kepada pekerja naungan sektor industri bagi merealisasikan matlamat tersebut. Berdasarkan Peters (1997), tenaga kerja yang berkesan akan memberi output yang besar dalam sumbangan organisasi terhadap pendapatan negara.

Pekerja perlu diberi latihan dan pendidikan berbentuk pemfokusan terhadap amalan kepimpinan dan kepuasan kerja. Latihan dan Pendidikan (L & P) berasaskan modul membantu pekerja sektor industri membentuk budaya kerja dan melaksanakan tugas dengan hasil yang berkualiti bagi pembangunan sumber manusia. Ia juga membantu ketua dalam mengimplementasi kepimpinan yang berkesan.

Pekerja baru dan pelajar yang bakal memasuki orientasi kerjaya menghadapi kekangan dalam senario sebenar di organisasi sektor industri (Spector, 1996). Pekerja tidak dapat mengadaptasi dengan persekitaran tempat kerja melalui stail kepimpinan ketua dan gagal memperoleh kepuasan kerja. Tekanan yang berterusan menyebabkan pekerja akan kurang bermotivasi, berlaku peristiwa mogok, boikot, sabotaj dan eksploitasi pekerja. Seterusnya ia akan memberi impak terhadap pencapaian matlamat dan objektif bagi organisasi bercorak industri. Pekerja perlu dilatih melalui satu modul yang boleh menyalurkan maklumat, latihan dan pendidikan dalam unsur kepimpinan dan kepuasan kerja bagi pembangunan sumber manusia.

### 1.3 Pernyataan Masalah

Aspek utama dalam menentukan pertambahan produktiviti sama ada daripada perspektif kualiti atau kuantiti adalah melalui isu kepuasan kerja (Thomson dan Mabey, 2000). Dalam hal ini dapat dilihat akan kepentingan berorganisasi untuk melicinkan tugas-tugas pentadbiran.

Kekangan timbul ekoran permasalahan pemimpin dalam memberi arahan dan komunikasi ke bawah atau *top-down communication* atau dengan kata lain gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua (Shriberg et. al, 1997). Akibatnya akan menimbulkan konflik semasa arahan kerja dalam menghadapi perilaku pemimpin. Hal ini menyebabkan hubungan interpersonal yang negatif di antara pengurus dan pekerja serta memberi impak terhadap kejayaan organisasi.

Pekerja tidak dapat menyesuaikan diri dengan stail kepimpinan ketua dan hal ini mempengaruhi aspek kepuasan kerja. Pekerja dan pelajar yang mengikuti orientasi kerjaya memerlukan latihan dan pendidikan tentang stail kepimpinan dan memperoleh kepuasan kerja yang diharapkan. Bebanan dan tekanan kerja yang dihadapi ekoran masalah ketidakserasian gaya kepimpinan ketua mempengaruhi emosi, psikomatik dan fizikal pekerja. Akhirnya pekerja dalam sektor organisasi industri akan merasa tidak puas terhadap kerja mereka.

Apabila keperluan dalam mendapatkan kepuasan bekerja sukar dipenuhi, maka anasir-anasir lain akan wujud. Menurut laporan dari sebuah media massa, dianggarkan lebih 1,000 orang mengalami masalah psikologi dan mental disebabkan oleh tekanan kerja (The Star, 2000). Laporan lain turut mendapati seramai 1,119 orang pekerja di sektor awam mengalami neurosis, iaitu sejenis penyakit mental yang kurang serius dan 169 orang pekerja mengalami psikosis, iaitu sejenis penyakit mental yang serius (New Strait Times, 2000).



Masalah yang dialami oleh pekerja akan mempengaruhi prestasi pekerja itu sendiri dan juga peningkatan produktiviti organisasi tersebut secara keseluruhannya. Pendekatan gaya kepimpinan yang tidak serasi menjadikan satu kekangan untuk memperolehi kepuasan yang sebenarnya dalam pekerjaan. Oleh itu, pendekatan latihan dan pendidikan berasaskan modul yang sistematik perlu diwujudkan dalam membantu keberkesanan kepimpinan dan kepuasan kerja.

Hal ini mendorong pengkaji membangunkan MPISK bagi pelajar orientasi kerjaya dan pekerja kilang Johorcraft Village amnya dan ketua khususnya. Pengkaji akan menilai MPISK dalam aspek rekabentuk antaramuka dan penggunaan modul sebagai informasi bermanfaat dan rujukan tambahan.

#### 1.4 Objektif Kajian:

Kajian ini bertujuan membangunkan MPISK untuk memberi Latihan dan Pendidikan (L & P) kepada pekerja dan pelajar yang menjalani latihan industri di Johorcraft Village, Simpang Renggam, Johor. Modul ini dibangunkan hasil daripada kajian stail kepimpinan dan hubungan di antara stail kepimpinan ketua unit dengan kepuasan kerja bagi pekerja industri penghasilan seramik. Objektif dalam kajian ini lebih menumpukan kepada:

- a) Mengetahui corak kepimpinan yang diamalkan oleh ketua unit di sektor industri penghasilan seramik.
- b) Mengenalpasti hubungan di antara gaya kepimpinan ketua unit dengan kepuasan kerja
- c) Melihat peringkat kepuasan pekerja berdasarkan umur, jantina, kelulusan akademik dan pengalaman berkursus.
- d) Membangunkan dan menilai Modul Pengurusan dan Identifikasi Stail Kepimpinan

(MPISK) untuk latihan dan pendidikan bagi pembangunan sumber manusia di Johorcraft Village.

### 1.5 Persoalan Kajian

Secara khususnya persoalan kajian ini adalah merujuk kepada:

- a) Apakah corak kepimpinan ketua-ketua unit sektor industri penghasilan seramik di Johorcraft Village, Simpang Renggam, Johor.
- b) Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja pekerja sektor industri penghasilan seramik dengan stail kepimpinan ketua unit dalam organisasi
- c) Apakah tahap kepuasan kerja bagi pekerja sektor industri berdasarkan faktor-faktor umur, jantina, kelulusan akademik dan pengalaman berkursus.
- d) Sejauh manakah kesesuaian rekabentuk antaramuka bagi MPISK
- e) Sejauh manakah penggunaan MPISK sebagai informasi bermanfaat
- f) Sejauh manakah penggunaan MPISK sebagai rujukan tambahan

### 1.6 Kepentingan Kajian:

Corak kepimpinan ketua mempunyai perkaitan dengan komunikasi dua hala dalam organisasi dalam bentuk arahan tugas atau pelaksanaan polisi daripada pihak atasan. Isu kepuasan kerja turut timbul apabila memperkatakan tentang gaya kepimpinan sebagai peneraju utama dan tunggak organisasi. Hal ini wujud disebabkan stail kepimpinan dan kepuasan kerja adalah penting dalam organisasi.

Pekerja memerlukan landasan dalam bentuk latihan dan pendidikan tentang stail kepimpinan dan kepuasan kerja bagi pembangunan sumber manusia sektor industri

seramik. Kajian ini dapat dijadikan sebagai langkah inisiatif yang harus diberi perhatian serius untuk membangunkan MIPSK sebagai Latihan dan Pendidikan (L & P) kepada pekerja. Oleh itu, kajian ini dijalankan adalah bertujuan untuk:

- a) Menerangkan hubungan stail pendekatan kepimpinan ketua dengan kepuasan kerja di sektor industri
- b) Mengetahui latar belakang pemimpin yang mempunyai kaitan dengan gaya kepimpinan
- c) Melihat elemen-elemen yang menjadi pengukur kepuasan bekerja seperti jantina, umur, tahap pendidikan dan pengalaman berkursus.
- d) Membangunkan dan menilai MPISK sebagai L&P bagi sumber manusia di sektor industri penghasilan seramik.

### 1.7 Skop Kajian

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengenalpasti kepuasan kerja bagi pekerja di sektor industri penghasilan seramik dengan stail dan gaya kepimpinan ketua unit dalam industri berkenaan. Ketua unit dalam sektor industri ini terdiri daripada Jabatan Pengeluaran, Jabatan Pentadbiran, Jabatan Kewangan, Jabatan Sumber Manusia dan Jabatan Pemasaran dan Jualan. Hasil daripada kajian, modul yang berfungsi untuk memberi latihan dan pendidikan bagi pembangunan sumber manusia akan dibangunkan di industri berkenaan.

Kajian ini hanya tertumpu kepada sektor industri penghasilan seramik di kilang Johorcraft Village, Simpang Renggam, Johor. Kejituan hasil penyelidikan adalah bergantung kepada kefahaman dan ketelitian responden ketika menjawab item-item yang terkandung dalam borang soal-selidik dalam kajian ini

## **1.8 Definisi Istilah**

### **1.8.1 Stail Kepimpinan**

Pendekatan tingkah laku yang diamalkan oleh pemimpin dalam mengarah dan mengawal sumber manusia dalam organisasi untuk melakukan tugas-tugas tertentu (Adler, 1997).

### **1.8.2 Kepuasan kerja**

Diukur daripada pengakuan individu melalui perasaan selesa, penuh minat dan dapat menyalurkan kebolehan sepenuhnya dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan (Eisenberger et al., 1997).

### **1.8.3 Ketua Unit**

Seorang pegawai yang dipertanggungjawabkan dalam hal-ehwal memimpin, mengendalikan dan mentadbir para pekerja di bawah seliaannya. Seorang ketua unit perlu menguasai strategi pengurusan yang cekap dan berkesan dalam usaha mencapai matlamat organisasi (Razali, 1998).

### **1.8.4 Industri Penghasilan Seramik**

Satu proses menghasilkan bahan komersil bagi tujuan perniagaan dengan menggunakan sekam padi, iaitu mengandungi silika dan bahan organik melalui kajian

tindak balas pengolahan asid untuk nisbah karbon dan silika yang sesuai (Profesor Madya Ismail, 2001).

#### **1.8.5 Latihan dan Pendidikan (L & P)**

Aktiviti berterusan bagi menghasilkan individu dalam kumpulan yang mempunyai pengetahuan, kemahiran dan ketrampilan dalam bidang tertentu melalui tugas atau pekerjaan yang dilakukan (Tony Pont, 1991).

#### **1.8.6 Informasi Bermanfaat**

Modul yang direkabentuk dan dibangunkan mengandungi elemen-elemen tentang isi kandungan yang lengkap, susunan isi yang menarik perhatian pengguna, menepati isu-isu semasa, penggunaan kuiz secara on-line, sumber rujukan dan video sebagai sokongan. Elemen-elemen ini merupakan ciri-ciri modul sebagai informasi bermanfaat (Pressman, 1997).

### **1.8.7 Rujukan Tambahan**

Modul yang direkabentuk dan dibangunkan mengandungi elemen-elemen tentang maklumat pengurusan dan kepimpinan, ciri-ciri pemimpin, kepuasan kerja, pemimpin terkenal dan video korporat sebagai maklumat tambahan. Elemen-elemen ini merupakan ciri-ciri modul sebagai rujukan tambahan (Pressman, 1997).

### **1.8.8 Kesesuaian Rekabentuk Antaramuka**

Kesesuaian rekabentuk antaramuka modul merupakan adaptasi daripada Bentley (1997) mempunyai ciri-ciri berikut, iaitu tulisan, bahasa, latarbelakang, ikon atau menu, animasi, kesesuaian pautan fail dan audio-visual.



PTTA UTHM  
PERPUSTAKAAN TUNKU TUN AMINAH



## **BAB II**

### **SOROTAN PENULISAN**

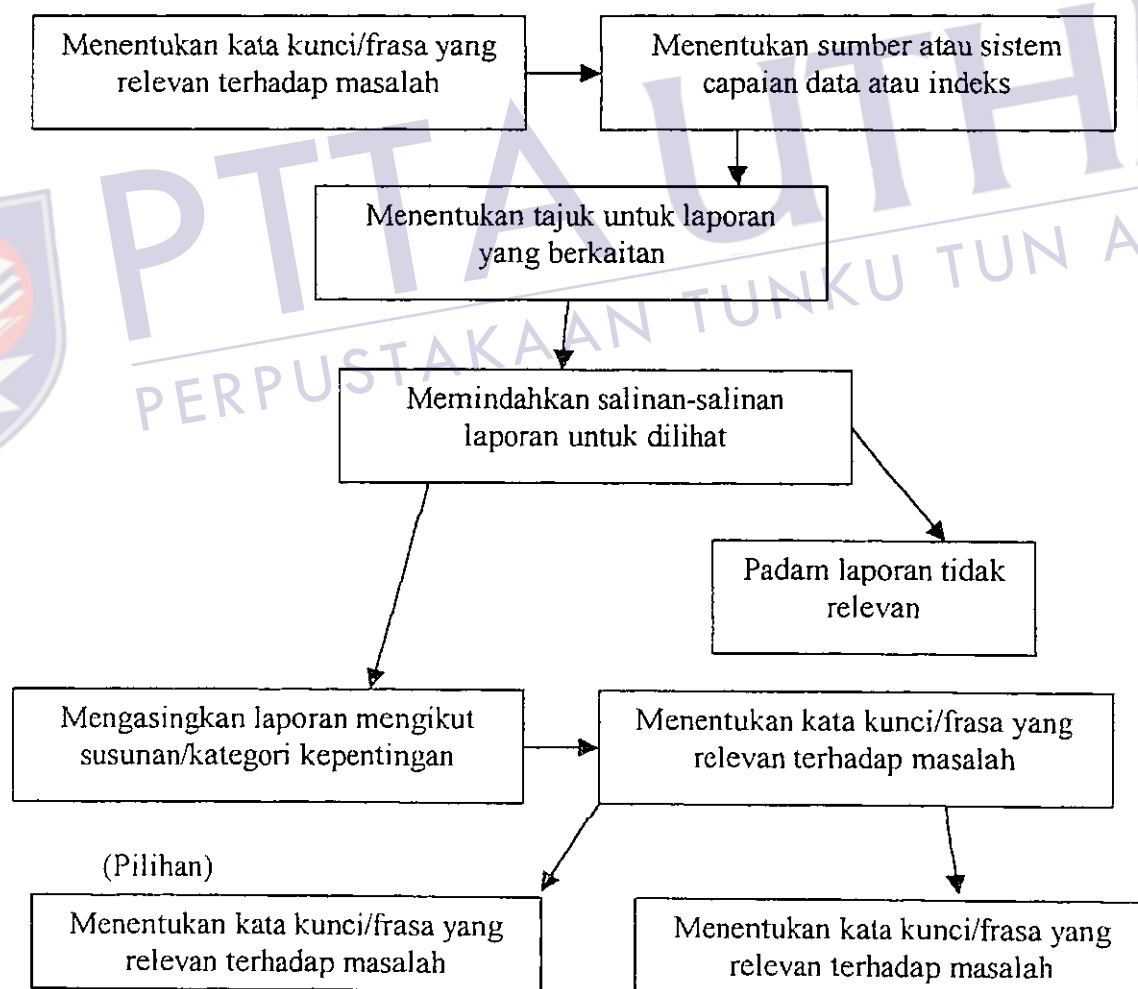
#### **2.1 Pendahuluan**

Tradisi kepemimpinan yang diimplementasi oleh ketua membawa dampak yang besar terhadap pelaksanaan urusan pentadbiran dan penyelenggaraan dalam sesebuah organisasi. Hal ini turut dikaitkan dengan output kepuasan kerja dan prestasi kerjaya yang dijanakan oleh para pekerja (Lawler dan Porter, 1967). Gaya kepimpinan yang dipelopori oleh kumpulan pemimpin dalam organisasi mempengaruhi aspek kepuasan kerja dan seterusnya membawa kepada kepuasan dalam kehidupan seluruhnya (Isa, 1999).

Pembangunan MPISK perlu dilaksanakan untuk memberi latihan dan pendidikan kepada pekerja dan pelajar yang menjalani latihan industri di organisasi. Modul yang berfungsi sebagai latihan dan pendidikan dapat menyumbang kejayaan organisasi, meningkatkan prestasi kerja dan persediaan kepada pekerja tentang cabaran kerjaya dalam pembangunan sumber manusia (Subramaniam, 2000). Seterusnya modul ini mendedahkan kepada ketua tentang keberkesanan stail kepimpinan dan membolehkan pekerja mempraktiskan kerja di bawah arahan ketua, menangani masalah dengan bijak dan memperoleh kepuasan kerja. Dengan penghasilan MPISK, perjalanan tugas di sektor industri dapat berjalan dengan lancar dan meningkatkan produktiviti industri.

### 2.1.1 Kepentingan Sorotan Kajian

Sorotan kajian yang dilaksanakan dalam projek penyelidikan merupakan satu proses untuk menentukan masalah atau persoalan kajian secara lebih spesifik (Levin, 1992) dalam Krathwohl (1993). Ia juga akan menghasilkan rekabentuk penyelidikan yang sewajarnya melalui tatacara penyelidikan yang digunakan. Kajian lampau akan menentukan asas dalam rekabentuk kajian yang sempurna melalui kupasan persoalan kajian secara mendalam. Selain itu, ia turut menyumbangkan maklumat yang berguna untuk sebarang bahagian dalam penyelidikan. Rajah 2.1 di bawah menunjukkan aktiviti-aktiviti utama dalam mengimplementasi sorotan kajian.



Rajah 2.1: Carta Alir Aktiviti-Aktiviti Utama Dalam Kajian Lampau

Carta alir bagi Rajah 2.1 di atas menunjukkan aktiviti-aktiviti utama dalam mengimplementasi sorotan kajian. Langkah pertama adalah merujuk kepada menentukan kata kunci atau frasa yang relevan terhadap masalah. Kemudian, penentuan sumber atau sistem capaian data atau indeks ditentukan. Bagi laporan yang akan ditulis, penentuan tajuk kajian perlu dilakukan. Proses pemindahan salinan-salinan laporan sebagai bukti untuk dilihat akan dilaksanakan.

Sekiranya laporan tidak relevan, maka pemadaman laporan dilakukan oleh penyelidik. Seterusnya, pengasingan laporan mengikut susunan dan kategori kepentingan disusuli tindakan dalam menentukan kata kunci atau frasa yang relevan terhadap masalah kajian. Dua aktiviti selanjutnya adalah menentukan kata kunci atau frasa yang berkaitan terhadap masalah sebagai pilihan aktiviti dalam kajian lampau.

Oleh yang demikian, aktiviti-aktiviti dalam sorotan kajian ini membawa kepada pemfokusan perbincangan berasaskan tajuk-tajuk berikut:

- a) Terminologi dan konsep stail kepimpinan
- b) Terminologi dan konsep kepuasan kerja
- c) Teori dan konsep kepuasan kerja.
- d) Latihan dan Pendidikan dalam membantu keberkesanan kepimpinan dan kepuasan kerja
- e) Pembangunan MPISK

## 2.2 Terminologi dan Konsep Stail Kepimpinan

Secara umumnya kepimpinan merupakan satu seni atau proses mempengaruhi aktiviti orang bawahan untuk mencapai objektif organisasi (Hersey dan Blanchard, 1982). Menurut Drucker (1992), konsep stail kepimpinan memberi penekanan

kepada tanggungjawab seorang pemimpin dalam merancang misi organisasi, menentukan matlamat, keutamaan dan tahap pencapaian.

Berdasarkan kepada terminologi dan konsep stail kepimpinan, dapat dikaitkan bahawa proses kepimpinan merangkumi penglibatan elemen pemimpin dengan pengikut-pengikut di bawahnya. Stail kepimpinan adalah sebagai wahana dalam proses mempengaruhi, motivasi, pengekalan kumpulan dan pencapaian matlamat organisasi (Mohd Rumaizuddin, 1999).

### **2.2.1 Stail kepimpinan dan hubungannya dengan pekerja**

Menurut House dan Mitchell (1974), terdapat empat stail kepimpinan, iaitu kepimpinan demokratik, autokratik, instrumental (partisipatif) dan berorientasikan kejayaan. Setiap kategori dalam pendekatan kepimpinan ketua mempunyai ciri-ciri yang berbeza dan menimbulkan persekitaran tempat kerja yang turut berbeza.

### **2.2.2 Kepimpinan Demokrasi**

Perkataan demokrasi adalah diterbitkan daripada bahasa Inggeris *democracy* adalah berasal daripada perkataan bahasa Greek atau Latin yang menggabungkan dua perkataan iaitu '*Demos*' bermakna Rakyat dan '*Cratia* atau *Kratos*' yang membawa maksud kuasa (Amaluddin, 1999).

Kepimpinan yang menyediakan iklim sosial yang menggalakkan individu menunjukkan kemampuan diri tanpa paksaan. Pemimpin juga menerima cadangan daripada pekerja serta membuat keputusan berdasarkan pandangan ramai. Gaya kepimpinan demokrasi didasarkan atas keyakinan bahawa semua manusia bebas dan

mempunyai hak yang sama. Demokrasi yang bertunjangkan kepada kedaulatan rakyat mengakui hak sesama dalam menyatakan pendapat.

Stail kepimpinan demokrasi juga dikenali sebagai kepimpinan menyokong kerana merangsang pengikut menggunakan inisiatif sendiri tanpa pengawasan rapi. Pendekatan kepimpinan demokrasi menyemai sifat mesra pemimpin, ramah dan mudah ditemui dalam membincangkan sesuatu dan mengambil kira hal-ehwal pekerja. Menurut Roald et. al (2000), pemimpin yang demokrasi dalam pengurusan sesebuah organisasi perlu efektif dalam pelbagai bidang termasuk merancang, membuat keputusan, berkomunikasi, mengawal dan mengendalikan perselisihan.

Pemimpin dalam kategori ini juga terlibat sama dalam mengambil bahagian dan memberikan nasihat. Ia dikatakan sangat berkesan kerana lebih diterima oleh kumpulan kerana suara ramai dikira sebagai penentu sesuatu keputusan (Mohd Rumaizuddin, 1999). Dalam hal ini aspek pemimpin bercorak demokrasi dalam fungsi membuat keputusan perlu dilaksanakan dengan berkesan. Proses menetapkan matlamat, perancangan, aktiviti dan mewujudkan sistem kawalan memerlukan kecekapan dalam memilih alternatif-alternatif tertentu (Razali, 1998).

Berdasarkan House dan Mitchell (1974), kepimpinan demokrasi menekankan kepada ciri timbang rasa dan prihatin kepada keperluan pekerja bawahan, menimbulkan kepekaan terhadap kebajikan pekerja dan mewujudkan persekitaran yang positif dalam unit kerja.

### 2.2.3 Kepimpinan Autokratik

Kepimpinan jenis ini mempunyai kuasa arahan yang disokong dengan kawalan serta paksaan. Pemimpin jarang memberikan alasan di atas sebarang arahan dan menolak sebarang pandangan yang bertentangan dengan tindakannya.

Menurut Tannenbaum dan Schmidt (1998), merupakan pakar organisasi yang julung kali mengenalpasti gerak kuasa di sebalik stail kepimpinan bercirikan autokratik iaitu:

#### **2.2.3.1 Gerak kuasa dalam diri pemimpin sendiri**

Kuasa yang dimiliki oleh pemimpin ini merangkumi sistem nilai (tanggapan terhadap penglibatan pekerja bawahan dalam proses membuat keputusan). Keyakinannya terhadap pekerja bawahan, minat, aspirasi dalam melaksanakan tugas kepimpinan dan reaksi dalam menangani situasi genting dan kemungkinan-kemungkinan yang bakal dihadapi.

#### **2.2.3.2 Gerak kuasa dalam diri pekerja bawahan**

Gerak kuasa dalam pekerja bawahan mencakupi kesanggupan pekerja bawahan untuk berdikari, sikap toleransi pekerja bawahan terhadap arahan yang mendesak, minat mereka terhadap masalah-masalah yang dihadapi dan komitmen yang diberikan untuk menyelesaikannya. Malah mereka juga harus memahami matlamat, prinsip dan falsafah yang diperjuangkan oleh organisasi, tahap pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang dimiliki oleh pekerja bawahan. Mereka mesti berkemahuan untuk melibatkan diri dalam proses membuat keputusan.



### 2.2.3.3 Gerak kuasa dalam sesuatu situasi

Ia termasuk kategori dan bentuk organisasi seperti struktur, saiz unit kerja yang wujud, kedudukan geografi, aspek keselamatan dalam organisasi, keberkesanan kumpulan, bentuk-bentuk masalah yang dihadapi dan tekanan-tekanan sosial, ekonomi dan politik yang tercetus dalam persekitaran organisasi.

### 2.2.4 Kepimpinan Partisipatif / Instrumental

Pemimpin terlibat sama dalam perancangan, penyusunan, pengawalan dan penyelarasan aktiviti pekerja serta bergantung kepada kemampuan pemimpin dalam mengawal sumber-sumber dengan berkesan.

Stail kepimpinan ini mengambil berat tentang kehendak pekerja, memberi perhatian kepada kebajikan pekerja dan mewujudkan iklim pekerjaan berasaskan persaudaraan. Dalam hal ini, pemimpin akan berunding dengan pekerja, mengambil kira pandangan dan cadangan mereka dalam membuat sesuatu keputusan.

Berdasarkan pandangan House (1974), bentuk gelagat kepimpinan partisipatif bercirikan pengikut mempunyai taraf kedudukan yang sama dengan pemimpin, melibatkan pengikut dalam proses membuat keputusan, pengagihan kuasa dan pengaruh.

Kepimpinan partisipatif menggalakkan penyertaan dan delegasi dalam membuat keputusan (Yukl, 1994). Proses delegasi berlaku apabila ketua mengarahkan satu atau lebih orang pekerja dalam mengambil alih tanggungjawab membuat keputusan dalam organisasi. Kepimpinan jenis ini memfokuskan kepada beberapa aspek :

#### **2.2.4.1 Konsultasi (*Consultation*)**

Ketua membuat keputusan setelah mempertimbangkan cadangan, pendapat dan ide orang lain. Keputusan diambil berdasarkan pandangan dan ide orang lain dalam organisasi tersebut.

#### **2.2.4.2 Membuat Keputusan Bersama (*Joint Decision Making*)**

Ketua berbincang sesama orang lain untuk menyelesaikan dan membuat keputusan tentang masalah. Ketua tiada pengaruh ke atas keputusan akhir berbanding pengaruh daripada suara bersama dalam sesuatu organisasi.

#### **2.2.4.3 Perkongsian Kuasa (*Power Sharing*)**

Perkongsian kuasa merangkumi ciri delegasi di mana ketua memberi kepercayaan, autoriti dan tanggungjawab kepada individu atau kumpulan untuk membuat keputusan organisasi.

#### **2.2.4.4 Pengurusan Demokrasi (*Democratic Management*)**

Kepimpinan partisipatif menggalakkan penyertaan daripada pihak atasan dan pihak bawahan untuk mencipta satu jalinan kata sepakat dalam urusan organisasi. Pemimpin sebagai teraju pentadbiran organisasi memberi peluang kepada pengikut untuk memilih corak kepimpinan berdasarkan spesifikasi dan persetujuan mereka.

#### 2.2.4.5 Sistem Tidak Sepusat (*Decentralization*)

Segala aktiviti perancangan, penyusunan, pengawalan dan penyelarasan aktiviti pekerja bergantung kepada kemampuan pemimpin dalam mengawal sumber-sumber dengan berkesan. Namun pekerja dilibatkan juga dalam beberapa aspek memperbaiki situasi dan cadangan membuat keputusan dalam urusan organisasi.

#### 2.2.5 Kepimpinan Bercirikan Kejayaan

Stail kepimpinan yang mendorong pemimpin membentuk matlamat yang mencabar untuk pekerja dan menunjukkan keyakinan dalam menyempurnakan tugas yang diberi Mitchell, 1974 dalam McKay, 1998.

Kepimpinan bercirikan kejayaan menetapkan matlamat organisasi dan mengharapkan pengikut menonjolkan prestasi yang terbaik untuk mencapai matlamat berkenaan. Pemimpin perlu terlebih dahulu mempamerkan prestasi yang cemerlang dalam menunaikan tanggungjawab. Pekerja yang mendapat kepuasan kerja yang maksimum akan meneruskan perjuangan yang terbaik di tempat kerja. Kepimpinan bercirikan kejayaan akan menunjukkan keyakinan terhadap pekerja untuk mencapai piawaian yang tinggi.

Pemimpin akan memastikan prestasi tugas yang dilakukan oleh pekerja selari dengan piawaian yang ditentukan melalui motivasi ke arah kejayaan organisasi. Menurut Dubrin (1998), matlamat adalah lebih efektif apabila ia digunakan dalam menilai prestasi dan output kerja. Di samping itu, asas matlamat organisasi perlu mempunyai berhubung kait dengan maklum balas dan peneguhan.

### 2.3 Terminologi dan Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merangkumi perlakuan seseorang individu terhadap bidang tugas dalam melaksanakan kerja (Locke dan Latham, 1990). Aspek kepuasan kerja menjadi satu ukuran domain dalam menentukan survival pekerja untuk bernaung di bawah majikan yang dipertanggungjawabkan. Ketua perlu sentiasa prihatin tentang isu kepuasan kerja demi meningkatkan produktiviti organisasi.

Selain itu, aspek kepuasan kerja menggalakkan tingkah laku yang positif terhadap organisasi, keperluan tugas yang utama didahulukan dan hal ini akan mengurangkan tekanan kerja dalam sesuatu organisasi (Organ dan Ryan, 1995). Sebaliknya, berdasarkan Tett dan Meyer, 1993 dalam Organ dan Ryan, 1995, pekerja yang tidak memperolehi kepuasan kerja yang sebenarnya mengakibatkan berlaku pertukaran tempat kerja yang lebih baik.

Elemen-elemen yang diukur dalam konsep kepuasan kerja bagi kajian penyelidikan ini adalah status profesional, interaksi, keperluan tugas, gaji dan persekitaran tempat kerja. Status profesional merupakan komponen kepuasan kerja untuk menentukan tahap dan piawaian pekerjaan memenuhi tawaran untuk kenaikan pangkat, elaun dan sebagainya. Profesionalisme melambangkan taraf kerjaya yang diceburi bersesuaian dengan kelayakan yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi tersebut.

Bagi komponen interaksi pula, ia melihat bagaimana corak komunikasi di antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan majikan dan majikan dengan pekerja. Komunikasi yang berkesan di antara semua peringkat dalam struktur organisasi menjamin kepuasan kerja yang optimum di kalangan pekerja.

Keperluan tugas merujuk kepada spesifikasi tugas yang diberikan oleh majikan terhadap pekerja. Kepuasan kerja dapat dilihat melalui perspektif pekerja terhadap

bidang tugas dan kepentingan yang perlu dilaksanakan bagi merealisasikan matlamat sesuatu organisasi.

Aspek gaji seringkali menjadi isu apabila dikaitkan dengan kepuasan kerja. Gaji atau upah merupakan salah satu komponen utama dalam menentukan kepuasan kerja. Gaji sewajarnya setimpal dengan bidang tugas yang dilaksanakan oleh pekerja.

Ciri lain yang sinonim dengan aspek kepuasan kerja adalah persekitaran tempat kerja. Hal ini merangkumi rakan sekerja, prasarana dan kemudahan yang disediakan, suasana pentadbiran organisasi dan keselesaan pekerja sepanjang berkhidmat di sesuatu organisasi.

## **2.4 Teori dan Kajian Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Hasil kajian yang menyentuh aspek kepuasan kerja:**

#### **i. Teori Hirarki Keperluan Maslow**

Menurut Abraham Maslow, manusia mempunyai beberapa peringkat keperluan. Keperluan asas mencakupi makanan, tempat perlindungan, kepuasan seksual dan keselamatan. Segala keperluan asas ini perlu dipenuhi dahulu sebelum melangkah ke peringkat keperluan yang lebih tinggi, iaitu esteem diri dan aktualisasi diri atau penyempurnaan sendiri, iaitu kepuasan sebenar dalam kehidupan seseorang individu. Motivasi boleh dicapai dalam beberapa cara berdasarkan keperluan individu berkenaan. Keperluan-keperluan ini disusun mengikut keutamaan hirarki seperti Rajah 2.2 di bawah:

Pendidikan, agama, hobi, perkembangan personal	<b>KEPERLUAN SEMPURNA - KENDIRI</b>	Peluang latihan, perkembangan dan kreativiti
Penghargaan keluarga, kawan dan masyarakat	<b>KEPERLUAN ESTEEM DIRI</b>	Penghargaan, status tinggi, tanggungjawab
Keluarga, teman, kumpulan masyarakat	<b>KEPERLUAN RASA DIPUNYAI</b>	Kumpulan kerja, penyelia, pengguna
Bebas daripada peperangan, pencemaran,	<b>KEPERLUAN KESELAMATAN</b>	Keselamatan bekerja, Keselamatan
Makanan, air, seks, pakaian	<b>KEPERLUAN FISILOGI</b>	Kepanasan, oksigen, gaji

**Rajah 2.2: Teori Hirarki Keperluan Maslow**

Dipetik daripada sumber : Benjamin, Hopkins & Nations (1987)

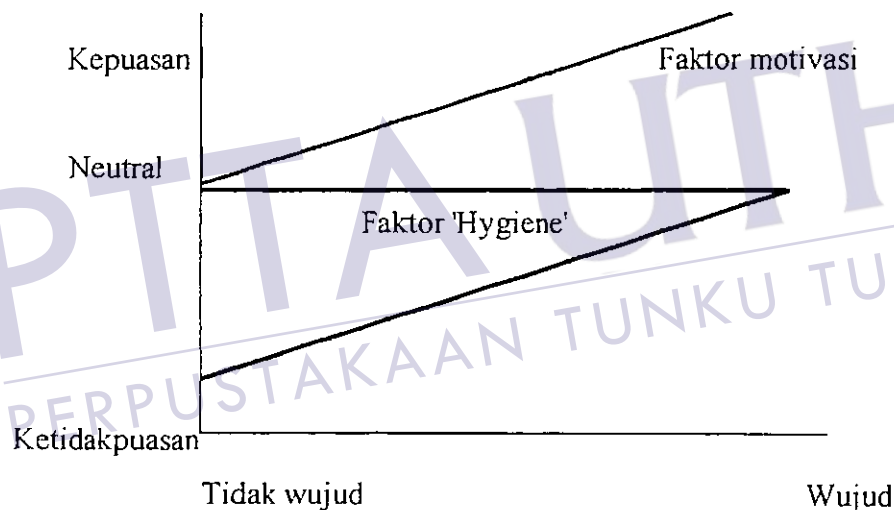
Rajah 2.2 di atas menunjukkan Teori Hirarki Keperluan Maslow. Keperluan fisiologi yang perlu dipenuhi sebelum keperluan-keperluan lain adalah terdiri daripada makanan, air, seks, pakaian, kepanasan, oksigen dan gaji.

Bagi keperluan keselamatan meliputi bebas daripada peperangan, pencemaran, pergaduhan dan keselamatan bekerja. Manusia memerlukan rasa dipunyai daripada keluarga, teman, kumpulan masyarakat iaitu kumpulan kerja, penyelia dan pengguna. Penghargaan keluarga, kawan dan masyarakat, penghargaan dari segi status yang tinggi merupakan keperluan esteem-diri. Manakala keperluan peringkat tinggi adalah pendidikan, agama, hobi, perkembangan personal, peluang latihan dan perkembangan kreativiti.



## ii. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Herzberg menyimpulkan bahawa terdapat beberapa faktor yang menentukan kepuasan bekerja dan ketidakpuasan dalam bekerja. Bahagian ketidakpuasan dalam bekerja atau *hygiene factors* dapat dikategorikan dalam keselamatan pekerjaan, kualiti penyeliaan, hubungan interpersonal, persekitaran tempat kerja dan pembayaran gaji dan elaun. Manakala bagi faktor kepuasan kerja atau *motivation factors* meliputi peluang untuk pencapaian tanggungjawab, persaingan kerjaya dan penghargaan seperti dalam Rajah 2.3 di bawah:



**Rajah 2.3: Faktor Kepuasan Kerja (*Motivator*) dan Faktor Ketidakpuasan Kerja (*Hygiene*)**

Dipetik daripada sumber : Frederick Herzberg (1968)

Rajah 2.3 menunjukkan faktor kepuasan kerja, iaitu faktor motivator dan faktor ketidakpuasan kerja, iaitu faktor hiegiene. Pada paksi menegak aras neutral adalah berada di antara aras kepuasan dan ketidakpuasan. Manakala pada paksi

mengufuk, ditentukan sama ada kewujudan faktor kepuasan kerja atau faktor ketidakpuasan kerja.

### iii. Teori Persamaan (*Equity Theory*)

Dalam teori ini, individu akan dipengaruhi oleh pandangan ganjaran berdasarkan prestasi yang ditunjukkan (Kanfer, 1990). Individu mampu menilai prestasi diri sendiri melalui perbandingan dengan orang lain. Teori ini dibangunkan oleh J. Stacy Adams di Universiti Utara Carolina. Manusia mempertimbangkan 2 faktor asas dalam menilai persamaan:

- a) nisbah hasil/output yang diperoleh (bayaran gaji, penghargaan dan status kerjaya) daripada input
- b) nisbah output lain kepada input (hasil usaha, umur, jantina, pengalaman dan peringkat produktiviti).

### iv. Teori Jangkaan (*Expectancy Theory*)

Ahli psikologi, Victor Vroom yang mencadangkan Teori Jangkaan Motivasi pada 1964. Terdapat 3 prinsip asas yang mempengaruhi motivasi:

- a) Jangkaan, iaitu persepsi individu yang berusaha untuk meningkatkan prestasi.
- b) Instrumentasi atau kaedah, iaitu persepsi individu yang menspesifikkan hasil yang berkaitan dengan prestasi.
- c) Kepentingan ganjaran dan Penilaian, iaitu persepsi individu tentang manfaat dan nilai beberapa hasil.

## BIBLIOGRAFI

Abdul Shukor Ahmad (1991). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Adam, J.S. (1965). Inequity in Social Exchanges. In Berkowitz, L. Ed., *Advances in Experimental Social Psychology*. ( pp. 267-300) Vol 2. New York: Academic Press.

Adler, N.J. (1997). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Third Edition. United States of America: Mc Graw-Hill.

Ahmad Mahdzan Ayob (1997). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. 62-72. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Saman (1986). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., Anggota Kumpulan Utusan Melayu (M) Bhd.

Ahmad Shukran Mohamad (1997). *Kepuasan Kerja Guru Agama Di Sekolah Menengah Daerah Pekan dan Rompin*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Sarawak.

Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press.

Amaluddin Darus (1999). *Demokrasi dan Diktator*. Edisi Kedua. Petaling Jaya: Media Network Sdn. Bhd.

Aminuddin Mohd Yusuf (1994). *Kajian Perbandingan di Antara Dua Model Kepimpinan Guru dan Tentera: Tinjauan Di Sekolah Menengah Pantai Timur, Semenanjung Malaysia"* Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.

Benjamin, Hopkins and Nations. (1987). *Introduction To Psychology*. Boston: Harcourt Barce Jovanovich Inc.

Bentley, W. (1997). *Systems Analysis and Design Methods (I)*. Fourth Edition, New York: Mc-Graw Hill Inc.

Borg, W.R., dan Gall, M.D. (1989). *Educational Research: An Introduction*. 5<sup>th</sup> Edition. New York: Longman.

Dawson, D., dan Drath, W.H. (1994). *Making Common Sense: Leadership As Meaning Making in a Community of Practice*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.

Deutsch, M. (1994). *Verification and Validation in Software Engineering*. R, Jensen and C. Tonies (eds). (pp. 329-408). New York: Prentice-Hall.

Dubrin, A.J. (1998). *Leadership: Research, Findings, Practice and Skills*. Second Edition. (pp.157-160). United States of America: Houghton Mifflin.

Dr Haji Abdul Latif Ahmad (2002). *Majlis Konvokesyen ke-III PTPL Sabah*. 19 Mac 2002. Shangri-La. Tanjung Aru, Sabah. Kementerian Sumber Manusia, Malaysia.

Drucker F. (1992). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Eisenberger, R. et.al. (1997). *Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty*. New York: Mc Graw-Hill.

Elton Mayo (1993). *Management and Control of Quality*. Second Edition. St. Paul, Minn.: West Publishing Company.

Fieldler, F.E. (1974). *The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation*. Administrative Science Quarterly, 17, New York: Wiley.

Fleishman dan Harris (1969). *Relationship of Job Satisfaction in the Electronic Factory*. Bowling Green State University.

Freeman, M. (1980). The Context of Design. in *Software Design Techniques*, P. Freeman and A. Wasserman (eds.) Third Edition. IEEE Comp. Society Press. 48, 2-4.

Griffiths, P. dan Goodge, P. (1994) Developing Centers: The Third Generation. *Personnel Management*. June. 40-43

Hawthorn dan Wood (1988). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Helen Simons dan John Elliott (1989). *Rethinking Appraisal & Assessment*. First Edition. (pp. 20-44). Great Britain: St. Edmundsbury Press.

Hersey dan Blanchard (1982). The Importance of Work Goals: An International Perspective. *Journal of International Business Studies*. First Quarter. 4, 73-95.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveeland. Oh.: World Publishing.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. (January-February). 53-62.

House, R.J., and T.R. Mitchell. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

- Isa (1999). Falsafah, Prinsip dan Amalan Pengurusan Masa Kini: Ke Arah Mencari Model Alternatif. *Jurnal Intan (Pembangunan dan Pentadbiran)*, 3, 5-8.
- Kanfer, J. (1990). The Importance of Work Goals: An International Perspective. *Journal of International Business Studies*. First Quarter, 73-95.
- Khaleque, A., dan Rahman, M.A (1987). *Perceived Importance of Job Fact and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers*. Human Relation. Vol. 40 (7): 401-416.
- Khalid A. Kalantan, Ahmed A. Al-Taweel dan Hamza Abdul Ghani (1999). *Factors Influencing Job Satisfaction Among Primary Health Care (PHC) Phycisians in Riyadh, Saudi Arabia*. Annals of Saudi Medicine. Volume 19, Number 5.
- Krejeie, R.V dan Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size for Research Educational and Psychological Measurement*. (pp. 607-610). New York: The Dryden Press.
- Kim, R. (1986). *Kajian antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Tekanan Kerja dan Prestasi Kerja Guru: Tinjauan di Incheon City, Korea*. Tesis Sarjana. Universiti Korea Selatan.
- Krathwohl, D.R (1993). *Methods of Educational and Social Science Research: An Integrated Approach*. New York: Longman.
- Laila Musa (2001). *Persepsi Pelajar Diploma Akauntansi Dalam Latihan Industri: Tinjauan di POLIMAS*. Tesis KUiTTHO yang tidak diterbitkan.
- Law, B., Andrews, D. dan Barnes, A. (1995). *Making Careers Work*, NICEC Users' Guide Cambridge: Careers Research and Advisory Centre.



Law, B. dan Watts, A.G. (1997). *Schools, Careers and Community*. London: Church Information Office.

Lawler dan Porter (1967). *The Motivation To Work*. Singapore: John Wiley Publisher.

Locke dan Latham (1990). *Conflict and Conflict Management*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (pp. 900-922). Chicago: Rand McNally.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Matsui, Ohtsuke dan Kikuchi (1978). *Job Satisfaction and Professional Needs of Industrial Sector in Tokyo, Japan*. Tesis M.A. Fuji University.

McKay, S.R. (1998). *A Study of Training Development Roles and Competencies*. Washington, DC: American Society for Training and Development.

Meadows, N. (1980). *Skill for Managers and Leaders: Test Cases and Exercises*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Melissa, S. (2002). Job Satisfaction On the Rise. Network World Management Strategies Newsletter. *Journal of Karen M. Beus Extension*. Volume 48, Number 5. 110-115.

Mohamad Najib Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. 45-59. Cetakan Pertama. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia..

Mohd Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mohd. Rumaizuddin Ghazali (1999). *Tradisi Kepimpinan Berwibawa*. Ruangan Politik, Majalah Tamadun, 16-18.
- Miller, E. (1977). *The Philosophy of Testing*. In R.Y. Cadre (Ed.), *Program Testing Techniques*, IEEE Computer Society Press (pp. 1-3). New York: Dryden Press.
- Moz Alien, Z. (2000). *Ready, Aim To Healthy Employees*. New Strait Times. 29 Mac, 10. 10-12.
- Myers, B.A., (1989) *User Interface Tools: Introduction and Survey*. IEEE Software. 15-23.
- Norlida (2000). *Cemerlang Ilmu dan Cemerlang Persatuan*. Fokus Mini Al-Islam, November 2000, 45.
- Peters (1997). *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. United States of America: Mc Graw-Hill.
- Pressman, R.S (1997). *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. Fourth Edition. (pp. 448-485). Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Profesor Madya Ismail Abdul Rahman (2001). *Pengenalan Sains Seramik*. Terbitan Pertama. Minden: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Razali Mat Zin (1998). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Terbitan Pertama. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Roald, J.L., Walker, J.W., Cooper, R., Camer, A. (2000). *A Theory of Charismatic Leadership*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.

- Shishir G. (1999). *CGI Programming On The World Wide Web*. (pp. 51-58). United States of America: O' Reilly & Associates, Inc.
- Shriberg, A., Lloyd C., Shriberg, D.L., dan Williamson. M.L. (1997). *Practicing Leadership: Principles and Applications*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P.E (1996). *Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 165-167). United State of America: John Wiley and Sons. Inc.
- Stogdill (1974). *The New Leadership Paradigm: Social Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Strasser, S. dan Sena, J. (1993). *From Campus To Corporation*. Second Edition. (pp. 28-29). United States of America: Career Press.
- Subramaniam, D. (2000). *Human Resource Management: Made Simple*. First Edition. (pp. 61-63). Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Sumaini Che Maid (2001). *Tahap Kepuasan Kerja Di Kalangan Pensyarah-Pensyarah Politeknik Shah Alam*. Tesis Sarjana. Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn.
- Talib Othman (2000). *Negotiating Without Giving In* Executive Strategies. The Star. 12 Mei, 28. 6-7
- Taneeya Punyakaew (2001). Factors Influencing Job Satisfaction of Techers in Chiang Mai Province. Managing Job Satisfaction. *Bavendram Research. Volume 44. Number 5*.

Tannenbaum dan Schmidt (1998). *Organizational Psychology*. In H.C. Triandis & R.W. Brislin (eds), *Handbook of cross-cultural psychology*. Vol. 5. (pp. 281-334). Boston: Allyn & Bacon.

Therese L. Baker (1994). *Doing Social Research*. Second Edition. Singapore. McGraw-Hill, Inc.

Thomson, R., dan Mabey (2000). *Developing Human Resources*. Second Edition. (pp. 56-57). Great Britain: Butterworth-Heinemann.

Tony Pont K. (1991). *Developing Effective Training Skills*. First Edition. (pp.1-9) Great Britain: McGraw-Hill

Victor Vroom, H. dan Yetton P.W (1964). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wan Mohd Mahyuddin (1998). *Kepimpinan: Sorotan Pelbagai Aspek bagi Meningkatkan Kualiti dan Pencapaian*. Cetakan Ketiga. (3-13). Shah Alam: Fajar Bakti Sdn Bhd.

Watts, A.G., Law, B., Killeen J., Kidd J.M., dan Hawthorn, R. (1996). *Rethinking Careers Education and Guidance*. (pp. 287-307). Great Britain: T.J International Ltd.

Linkmund W.G (1997). *Business Research Methods*. Fifth Edition, United States of America: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

Whitten, J.L., dan Bentley, L.D. (1998). *System Analysis And Design Methods (II)*. Fourth Edition. (pp. 128-135). New York: McGraw-Hill.

Wiersma, W. (1995). *Research Methods In Education: An Introduction*. 6<sup>th</sup> Edition. USA: McGraw-Hill Inc.

Yulk, Gary. (1994). *Leadership in Organizations* , 3<sup>rd</sup> Edition. Upper Saddle River. N.J. Prentice Hall, Inc.



PTTA UTHM  
PERPUSTAKAAN TUNKU TUN AMINAH